

## СТРАТЕГИИ ИЕРАРХИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ УНИВЕРСИТЕТОВ)

Приводится модель формирования стратегии для университетов, составные части которых (факультеты, филиалы, институты и т. д.) относительно независимы в своей деятельности, находятся на разном уровне развития и могут иметь различные цели. Представлена многоуровневая сбалансированная стратегия, предполагающая, что каждое подразделение может иметь собственную программу, но вместе они должны обеспечивать выбранное вузом направление развития.

**Ключевые слова:** стратегия, модель, университет, управление, многоуровневая стратегия, сбалансированная стратегия.

*N. L. Titova*

### Strategy of the hierarchic organizations (on the example of universities)

The paper presents a strategy model for the universities where faculties, branches and institutes are relatively independent in their activity, have different level of development and can have distinctive goals. It is proposed to establish a multi-level balanced strategy which supposes that each unit can have its own curriculum, but together they have to pursue the way of development identified by the university.

**Key words:** strategy, model, university, development, multi-level strategy, balanced strategy.

Необходимость построения стратегии для организаций вызвана следующими тенденциями развития современного общества:

- значительный рост добросовестной и недобросовестной конкуренции на рынках практически всех видов товаров и услуг;

- размывание в связи с процессами глобализации границ релевантного рынка, на котором функционируют фирмы;

- постепенное повышение квалификации всех категорий заинтересованных лиц (так называемых «стейкхолдеров») и предъявление ими все более осознанных требований к получаемым товарам и услугам;

- необходимость постоянных новаций из-за быстрого устаревания знаний и технологий.

В таких условиях стратегии помогают фирмам сохранить и создать новые конкурентные преимущества. Однако в связи со сложностью и дороговизной процесса формирования программ развития подобный подход преимущественно используется крупными хозяйственными объектами, имеющими значительные финансовые и кадровые ресурсы.

При построении стратегии организации традиционно рассматриваются как единое целое. Соответственно, стратегия распространяется на каждое из подразделений, как правило, без адапта-

ции к их особенностям. При этом существует ряд организаций, состоящих из большого числа относительно автономных, практически не связанных бизнес-процессами составных частей. В качестве типичного примера таких организаций могут служить университеты.

Первой проблемой при разработке общей стратегии развития для таких организаций становится то, что в связи с возрастанием в рыночных условиях роли экономической целесообразности реальное поведение не только организации в целом, но и ее подразделений определяется соотношением финансовых потоков от различных категорий стейкхолдеров. Например, траектория развития и поведение вузов в значительной мере определяется пропорцией между их бюджетным и внебюджетным финансированием [5].

В организациях, в которых подразделения в небольшой мере связаны единым бизнес-процессом и ведут собственную хозяйственную деятельность, то же самое будет наблюдаться и на нижнем уровне управления. В своей деятельности они неизбежно преследуют собственные интересы, а также, в связи с так называемым «контролем стейкхолдеров» [8, 9], интересы своих важнейших контрагентов. Приверженность организационных единиц своим собственным целям, в которые отчасти вошли интересы их стейкхол-



деров, тем больше, чем они реально самостоятельнее, прежде всего финансово, а также чем привлекательней их имидж, лучше технологическая база, кадровый состав и т. д.

Второй проблемой становится то, что подразделения в подобных организациях могут находиться на собственной, в ряде случаев принципиально иной по сравнению с другими ее частями, стадии развития, определяющей как цели, так и возможности их реализации. Действительно, положение подразделений, включая объемы финансирования, имидж, кадры, оснащенность и т. д., может быть различным. Например, факультеты университетов могут обладать разными финансовыми возможностями из-за несовершенства рынка труда. Оказывается, что от условий будущего (через четыре — шесть лет!) трудоустройства абитуриентов, особенно поступающих на коммерческой основе, зависит привлекательность предоставляемых им образовательных услуг [7]. Иллюстрацией может служить востребованность отдельных специальностей, в частности, средние баллы абитуриентов на «модные» и «немодные» специальности [1].

Несовершенство рынка труда и, следовательно, разные финансовые возможности подразделений могут определять и различную привлекательность работы для сотрудников в отдельных элементах организационной структуры, а при их длительном проявлении — и различия в квалификации их персонала.

Третьей проблемой при формировании единой стратегии развития становится то, что подразделения в сложной организации могут действовать на различающихся по своим требованиям сегментах рынков, причем как товаров/услуг, так и труда. В частности, интересы таких важнейших для университетов категорий стейкхолдеров, как абитуриенты и студенты, могут варьироваться от «высокого качества образования» до «получения диплома о высшем образовании с минимальными затратами времени и сил» [2]. Соотношение спроса и предложения на каждом сегменте рынка труда также неизбежно определяет его требования к выпускникам и, опосредованно, к деятельности обучающихся университетских подразделений.

Для территориально распределенных организаций важными оказываются различия в социально-экономическом развитии регионов. Помимо специфики соответствующих рынков труда могут различаться платежеспособный спрос на товары и услуги, а также требования и квалификация потенциальных потребителей.

В результате перечисленных процессов интересы и возможности организации и ее подразделений различаются. Программа развития, не учитывающая различия в положении и системах целеполагания элементов организационной структуры, может остаться лишь декларацией. В таком случае подразделения часто даже не имеют четкого представления о своей текущей стратегии [11]. На нижнем уровне управления в основном используется процесс ее постоянной бессознательной разработки, в лучшем случае позволяющий выявить интересы части стейкхолдеров и удовлетворить их. Но, как правило, для подобной бессознательной разработки программы характерно возникновение стратегических отклонений, например, предоставление услуг, не связанных с миссией или не приносящих организации существенных доходов [15].

С нашей точки зрения, построение единой стратегии для сложных организаций, подразделения которых мало связаны в своей деятельности и разнообразны по целям и уровню развития, или даже ее декомпозиция с небольшой адаптацией с учетом их особенностей могут вызвать существенные проблемы:

- недостаточную эффективность программы из-за ее несоответствия конкретным условиям деятельности подразделений;

- низкую приверженность сотрудников этой стратегии, приводящую к имитации ее реализации;

- излишнюю конкуренцию практически за все ресурсы между подразделениями, вынужденными копировать развитие друг друга.

В то же время такие организации часто взаимодействуют с внешней средой как единое целое. Для университетов примером категорий стейкхолдеров, влияющих на деятельность вуза в целом, может служить государство, местная администрация, а в ряде случаев — предпринимательское и научно-образовательное сообщество. Кроме того, как правило, такие организации имеют консолидированный бюджет, единое внутреннее законодательство, определенные традиции и культуру.

Перечисленные выше соображения позволяют отнести эти организации к иерархическим: с одной стороны, они являются не только юридически, но и фактически едиными, а с другой — обладают значительными различиями в положении и системе целеполагания. С нашей точки зрения, их особенности вызывают необходимость построения для них иных — иерархических стратегий. Возникает вопрос: как может быть



сформирована программа их развития? Этот вопрос включает в себя два аспекта: с помощью каких методов, а также с использованием какого алгоритма может быть построена иерархическая стратегия, учитывающая интересы разных субъектов?

Чаще всего для формирования стратегии организации используют методы, основанные на комплексном анализе внешней и внутренней ситуации. При создании программы своего развития вузы чаще всего используют в той или иной модификации модель «стратегического управления» [11]. Эта модель состоит из десяти этапов:

1. Достижение соглашения о необходимости разработки стратегии.
2. Анализ нормативной базы организации для выявления ее важнейших параметров и ограничений.
3. Определение миссии и ценностей организации.
4. Оценка внешней и внутренней среды.
5. Определение стратегических вопросов и приоритетов организации.
6. Формирование стратегии.
7. Обсуждение и принятие стратегии.
8. Описание организации в будущем («видение успеха»).
9. Реализация стратегии.
10. Корректировка стратегии и процесса ее разработки.

Используемый в такого типа моделях комплексный подход к анализу внешней и внутренней ситуации требует привлечения значительных ресурсов, в том числе кадровых и финансовых. Это дает возможность построить эффективную стратегию, но приводит к значительным временным и финансовым затратам.

Существуют и другие, менее сложные методы формирования стратегий: например, метод стратегического позиционирования, базирующийся на процессе систематического формирования представления о том, чем хочет стать организация в будущем [13]. Построение способов достижения такой «цели-идеала» основано не на результатах традиционного SWOT-анализа, а на выделении сильных сторон деятельности организации. В итоге формируется стратегия, основанная на уникальных способностях организации, но без учета слабостей и угроз.

Как показал анализ стратегий отечественных университетов, проведенный с участием автора в рамках проектов последних лет<sup>1</sup>, такой подход используется достаточно часто. К сожалению,

в ряде случаев его применение основано на своеобразной «абберрации зрения» разработчиков программы развития, при которой оценки позиции собственного вуза носят излишне комплиментарный характер.

Существует еще один метод стратегического анализа и разработки стратегии, основанный на использовании матрицы «услуга — потребитель» (SCMs) [10]. Он фактически сводит создание программы развития организации к формированию портфеля продуктов и услуг, в перечне и свойствах которых в максимальной мере заинтересованы важнейшие категории ее стейкхолдеров.

Опыт изучения стратегий, разрабатываемых отечественными университетами, показал, что этот метод чрезвычайно распространен. Он, прежде всего, характерен для первых этапов создания программ развития, поскольку основан на использовании профессиональных экспертных знаний сотрудников и, соответственно, более понятен всем участникам. При отсутствии серьезного давления на команду, созданную для разработки стратегии, она склонна ограничиться формированием портфеля продуктов и услуг даже в сложной конкурентной ситуации.

Относительно источника инициатив по формированию стратегии и доминированию источников информации в настоящее время существует два подхода — формирование стратегии «сверху вниз», т. е. по инициативе руководства, или «снизу вверх», благодаря активности нижних уровней управления. Стратегии, преимущественно разрабатываемые «сверху вниз», принято называть «создаваемыми», а «снизу вверх» — «эмпирическими» [14].

Использование эмпирических стратегий во многом основано на том, что в ряде организаций, прежде всего научно-образовательных, сотрудники нижних уровней управления часто имеют не менее высокую квалификацию, чем их руководство. При этом подразделения иногда владеют более детальной и актуальной информацией за счет их тесных связей с частью контрагентов. Кроме того, формирование программы «снизу вверх» позволяет учесть разнообразие

<sup>1</sup> Разработка Программы формирования научно-образовательного центра мирового уровня на базе Томского научно-образовательного комплекса (по заказу администрации Томской области), 2008–2010 гг.; Анализ программ развития вузов авиационной отрасли, в отношении которых установлена категория «национальный исследовательский университет» (по заказу ОАО «Компания „Сухой“»), 2010 г.



ситуаций в конкретных подразделениях и их лишь частично совпадающие интересы.

Важным недостатком стратегии, построенной «снизу вверх», с нашей точки зрения, является то, что программа развития в значительной степени становится формальным объединением мало связанных, а иногда и противоречивых частных стратегий. При этом, как правило, в максимальной степени в ней будут представлены интересы и траектории развития не потенциально важных, а крупных и финансово сильных на момент планирования подразделений организации. Кроме того, такой способ построения стратегии, при котором мало учитываются долговременные и общие интересы, может способствовать ослаблению единства организации и общему проигрышу за счет доминирования сиюминутных конъюнктурных целей.

Тем не менее эмпирические стратегии, возникающие в виде реакции на происходящие изменения внутренней и внешней среды, крайне необходимы. В ряде случаев они являются катализатором и исходной информацией при формировании единой стратегии развития организации. Поэтому Э. Морган [4] подчеркивает, что вне зависимости от способа формирования стратегии важнейшей задачей центральной власти организации является селекция, адаптация и объединение подобных образцов поведения (паттернов), созданных в собственной или в других управленческих практиках.

Верхний уровень управления, как правило, преследует общие интересы организации и ориентирован на более длительные цели. Кроме того, он в большей степени обладает и способен оперировать информацией о влиянии внешней среды на различные составные части организации [4]. В целом принято считать, что создаваемые стратегии, основанные на планомерном аналитическом процессе с использованием более широкого круга информации, учетом целей всех элементов структуры и с доминированием рационального подхода, являются, как правило, более качественными.

В то же время существуют предпосылки для серьезных недостатков при построении стратегии «сверху вниз» — в ее рамках стратегии подразделений преимущественно строятся как декомпозиция общей программы развития. Если говорить образно, они являются ее своеобразными разномасштабными «клонами». В лучшем случае происходит определенная адаптация к специфическим внутренним и внешним условиям деятельности составных частей организации и

к системе их интересов, однако принципиальные различия на уровне частных программ не предусмотрены. Очевидно, что приверженность коллективов подразделений к таким в значительной мере навязанным сверху стратегиям невелика.

Применительно к университетам в российской практике в настоящее время преобладает крайний вариант формирования стратегии «сверху вниз», так называемая «лидерская модель формирования стратегии» [3]. Имеется в виду, что программа развития университета разрабатывается лично ректором и его ближайшим окружением, опирается на его личный авторитет и влияние, а также преимущественно использует постсоветскую патерналистскую или иерархическую организационную культуру. Очевидно, что подобный подход усиливает недостатки, присущие создаваемым стратегиям.

С нашей точки зрения, объединить достоинства, присущие обоим подходам, может многоуровневая сбалансированная стратегия. Под многоуровневой стратегией понимается необходимость последовательного построения программ развития для организации в целом, а затем для отдельных подразделений (филиалов, факультетов, институтов). Возможна и следующая стадия — формирование программ для более мелких частей организации (кафедр, лабораторий, отделов).

Сбалансированность стратегии означает достижение с ее помощью определенного компромисса между целями всех уровней управления с учетом того, что этих целей много и они соответствуют различным сферам деятельности университета. Кроме того, такой компромисс должен быть найден между текущими и будущими интересами организации.

Стратегия развития университета в целом призвана отразить в первую очередь его общие и долговременные интересы. Программы развития подразделений должны обязательно учесть ее основные положения, а также требования, предъявляемые к их деятельности. Однако основное предназначение частных стратегий состоит в их ориентации на собственные цели.

Процесс формирования и реализации многоуровневой сбалансированной стратегии носит нелинейный характер, поскольку существует возможность одновременного выполнения нескольких этапов. Кроме того, в нем практически всегда неизбежны возвраты и петли. С нашей точки зрения, с учетом специфических особенностей иерархических организаций в этом



процессе целесообразно выделить следующие этапы:

**1. Формирование видения того, какой организация должна стать через определенное время.** Тем самым на этом этапе предлагается использовать общий подход, заложенный в упоминавшемся ранее методе стратегического позиционирования. Формирование видения будущего университета фактически означает создание так называемой «цели-идеала», описывающей общие контуры его состояния в будущем, что в большей мере соответствует высокой изменчивости и неопределенности ситуации, чем стандартное формирование миссии. Дополнительным аргументом для предлагаемого подхода применительно к образовательным и научным организациям является то, что для их деятельности характерна «асимметрия квалификации». Этот эффект означает, что знания и способности потребителей часто недостаточны для оценки качества услуг, предоставляемых профессионалами [12]. Соответственно, для таких организаций миссия становится менее важной как способ формирования лояльности у стейкхолдеров.

**2. Создание системы важнейших стратегических целей организации и их приоритетов.** Такие цели, в отличие от традиционного метода стратегического управления, с нашей точки зрения, должны преимущественно иметь не количественно определенный, а относительный характер. В обозримом будущем должно быть запланировано регулярное сопоставление степени их достижения и соответствующих характеристик деятельности тех организаций, которые были заранее выбраны для сравнения. Например, ими могут быть другие аналогичные по профилю своей деятельности организации того же региона, страны или мира.

Предложение об использовании не количественно определенных, а относительных целей вызвано чрезвычайно высокой изменчивостью современной ситуации. В противном случае в процессе реализации стратегии неизбежны ее постоянные корректировки, причем существенные.

Содержательно цели должны быть преимущественно ориентированы на формирование у организации «динамических способностей» [6], например, создание уникального кадрового состава преподавателей, трудно копируемого имиджа, достижение признанного лидерства в определенном направлении и т. д. Такой подход к разработке целей особенно актуален в случае высокой конкуренции на релевантном рынке товаров и услуг.

Важным и ответственным моментом для успешной реализации стратегии в условиях объективно лимитированных ресурсов является определение приоритетности каждой из стратегических целей. Это, в частности, означает необходимость привлечения при обсуждении данного вопроса значительной части коллектива, поскольку интересы разных подразделений и групп сотрудников могут существенно различаться.

Формирование системы проранжированных в плане их относительной важности целей определяет вектор развития организации, приводящий к достижению того положения, которое было задано в видении его будущего.

**3. Сбор информации и анализ конкурентных позиций организации, основных возможностей и угроз.** В связи с тем, что на этом разрабатывается стратегия развития в целом, в значительной мере определяющая частные стратегии подразделений, требования к качеству информации чрезвычайно велики. Это означает, что анализ должен максимально широко охватывать как внешнюю, так и внутреннюю ситуацию. С нашей точки зрения, при этом могут использоваться традиционный SWOT- и PEST-анализ. При этом в силу многоуровневого характера разрабатываемой стратегии при ее формировании не стоит учитывать мелкие детали, касающиеся внутреннего разнообразия организации.

**4. Формирование стратегических альтернатив развития организации в целом.** При их разработке должны быть учтены такие принципиальные и взаимосвязанные характеристики ее деятельности, как:

- масштаб;
- основные виды;
- релевантный рынок (отдельно для каждого вида деятельности);
- категории стейкхолдеров, являющиеся ключевыми для организации в целом, и способы разрешения противоречий между их интересами;
- тип используемой конкурентной стратегии (лидерство по качеству, имиджу, стоимости предоставляемых услуг, времени их вывода на рынок и т. д.).

Для каждой характеристики необходимо определить ее возможные значения. Например, масштабы деятельности могут быть не только сохранены или увеличены, но и уменьшены. То же самое может касаться размеров релевантных рынков для каждого вида деятельности и т. д.

Стратегические альтернативы разрабатываются как некие внутренне непротиворечивые



сочетания значений для перечисленных характеристик. Например, при выборе элитного сегмента рынка могут использоваться стратегии лидерства по имиджу и качеству товаров или услуг, а также, возможно, по времени их вывода на рынок, но не лидерства по цене.

**5. Оценка стратегических альтернатив** с точки зрения их соответствия видению будущего организации, реалистичности их использования с учетом имеющейся ситуации, выделенных возможностей и угроз, а также степени соответствия системе стратегических целей.

**6. Выбор стратегической альтернативы.** Ответственность решения предполагает привлечение к обсуждению значительной части коллектива.

**7. Детальная проработка общей стратегии,** включающая:

- общие принципы реализации стратегии, в том числе степень централизации/децентрализации власти, соотношение прав и обязанностей всех уровней управления, правила взаимоотношений в организации, в частности финансовые, степень схожести частных программ развития и т. д.;
- основные целевые программы, необходимые для успешной реализации стратегии в целом;
- корректировку внутреннего законодательства, приведение его в соответствие с новым курсом развития;
- систему индикаторов для оценки развития организации, основанную на сравнении с выбранными объектами, периодичность контроля за ними, а также регламент внесения изменений в принятую стратегию развития;
- определение и согласование с подразделениями их возможных ролей при реализации стратегии и минимально требуемого от них вклада в достижение каждой из целей.

Проработка перечисленных направлений в общей стратегии призвана не только конкретизировать ее, но и принципиально снизить неопределенность внутренней ситуации в организации при формировании подразделениями программ развития.

**8. Коллективное обсуждение и принятие общей стратегии развития.**

**9. Реализация составляющих стратегии, относящихся к ее верхнему уровню.**

**10. Разработка частных стратегий подразделениями, их обсуждение на уровне организации в целом и принятие программы.**

**11. Контроль за ходом реализации многоуровневой стратегии.**

Отдельного комментария требует вопрос о различиях в возможных ролях подразделений при реализации общей стратегии развития. Имеется в виду необязательность того, чтобы цели и направления развития структурных единиц были полностью идентичны или даже схожи. Для успешной реализации общей стратегии необходимо, чтобы каждое из подразделений реализовывало хотя бы часть стратегических целей организации. Достаточно того, чтобы разрозненные направления их деятельности вместе складывались в выбранное направление развития организации в целом и обеспечивали предусмотренные темпы развития.

Приведем пример подобных различий в стратегических ролях подразделений для университета, стремящегося стать научным и образовательным лидером национального масштаба. В таком случае часть его подразделений может являться «гордостью вуза», имея научные школы, пользующиеся признанием в стране и за рубежом, или выступая лидерами рынка в качестве образовательных услуг. В ряде случаев их вклад в развитие университета может иметь не столько финансовый, сколько имиджевый характер. Другие подразделения за счет своей коммерческой деятельности могут в значительной мере обеспечивать финансовые потребности организации в целом, правда, при условии соблюдения некоего нижнего уровня требований к качеству предоставляемых продуктов и услуг. Такие требования необходимы для того, чтобы не ухудшать имидж университета. Могут быть структурные элементы, являющиеся на определенной стадии своего развития «реципиентами» всех благ. Их существование будет временно поддерживаться за счет других подразделений при условии, что в будущем их вклад в улучшение положения университета существенно вырастет. Разумеется, возможна ситуация, когда курс развития части подразделений практически полностью совпадает с курсом вуза в целом.

Таким образом, роли подразделений при реализации стратегии организации могут быть различны и в каком-то смысле напоминать роли продуктов в матрице ВСГ: «звезда», «дойная корова», «собака» и «вопросительный знак». Важно, чтобы они, во-первых, не противоречили принятым стратегическим принципам развития организации и, во-вторых, обеспечивали общую направленность и скорость реализации программы.

Процесс разработки частных стратегий подразделений в значительной мере напоминает приведенный выше. Его отличия состоят, прежде



всего, в том, что принятые на уровне организации основные решения должны быть восприняты как внешние и неизменяемые условия. Кроме того, с учетом меньших кадровых и финансовых ресурсов, которыми располагают подразделения при формировании стратегии своего развития, а также их большей внутренней однородности, чем у организации в целом, может быть использован метод стратегического позиционирования или метод стратегического анализа, основанный на использовании матрицы «услуга — потребитель».

С нашей точки зрения, за счет учета специфических особенностей иерархических организаций построение многоуровневой сбалансированной стратегии может привести к принципиальному росту ее эффективности. Хотя в статье в качестве типичного примера рассматривались университеты, представленный в ней подход в полной мере может быть успешно применен для иных организаций, в том числе крупных научных и исследовательских центров, а также корпораций, прежде всего мультинациональных.

1. Андрущак Г. В., Добрякова М. С. Прием в российские государственные вузы — 2010: увидеть, чтобы задуматься // *Вопр. образования*. 2010. № 4. С. 101–122.

2. Виштак О. В. Мотивационные предпочтения абитуриентов и студентов // *Социол. исслед.* 2003. № 2. С. 135–138.

3. Князев Е. А. Об университетах и их стратегиях // *Университетское управление: практика и анализ*. 2005. № 4. С. 9–18.

4. Морган Э. Нужно ли университетам стратегическое планирование? Прагматичная оценка // Там же. С. 18–27.

5. Рябов В. Ф., Пузанков Д. В., Мамонтов А. Н. Базисные и индикативные показатели реализации стратегических приоритетов развития университета // Там же. 2002. № 4. С. 51–60.

6. Тис Д. Дж. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // *Рос. журн. менеджмента*. 2009. Т. 7. № 4. С. 59–108.

7. Тумова Н. Л. Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. М. : МАКС Пресс, 2008.

8. Ben-Ner A., Gui B. The Economic Rationale for the «Third Sector» // *The Nonprofit Sector in the Mixed Economy*. Ann Arbor : The Univ. of Michigan Press, 1993.

9. Ben-Ner A., Hoomissen T. A. van The Nonprofit Sector in the Mixed Economy. Ann Arbor : The Univ. of Michigan Press, 1993.

10. Broadman A. E., Vining A. R. Defining your business using product-customer matrices // *Long Range Planning*. 1996. Vol. 29, № 1. P. 38–48.

11. Bryson J. M. Creating and implementing your strategic plan. San Francisco : San Francisco Jossey-Bass Publishers, 2005.

12. Hansmann H. Economic Theories of Nonprofit Organisation // *The Nonprofit Sector. A Research Handbook* / ed. by Powell W.W. N. Haven, 1987.

13. McLaughlin T. A. Nonprofit strategic positioning. John Wiley & Sons, 2006.

14. Mintzberg H. Grafting Strategy // *Harvard Business Review*. 1987. July — Aug. P. 66–75.

15. Mintzberg H., Waters J. A. Of strategies, deliberate and emergent // *Strategic Management Journal*. 1985. Vol. 6. P. 257–272.

